

dr inż. Jacek Dziwulski¹

Politechnika Lubelska,

Wydział Zarządzania, Katedra Strategii i Projektowania Biznesu

prof. nzw. dr hab. Wiesław Harasim²

Rektor Wyższej Szkoły Promocji, Mediów i Show Businessu
w Warszawie

Systemy motywacji pracowników a zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji

The systems of employee motivation and the management of human capital in an organization

Streszczenie: W artykule podjęto próbę zdefiniowania systemów motywacji pracowników, istotnych dla zarządzania kapitałem ludzkim organizacji. Na początku autorzy zadają sobie pytanie: jak ważny jest wpływ poszczególnych elementów tworzących systemy motywacji pracowników na zarządzanie kapitałem ludzkim? W końcowej części artykułu przedstawiono analizę i ocenę elementów kapitału ludzkiego na wybranym przykładzie.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, zarządzanie kapitałem ludzkim, motywowanie pracowników

Abstract: This article attempts to define the system of employee motivation essential for human capital management in an organization. At the beginning the authors ask the question: how important is the influence of individual elements making up the system of motivation of employees in the management of human capital? In the final part, the article presents an analysis and assessment of selected elements of human capital in the chosen example.

Keywords: human capital, human capital management, motivating employees

Wstęp

Zarządzanie kapitałem ludzkim stoi wobec wyzwań wynikających ze zmian, jakie zachodzą w gospodarce światowej (globalizacja) i w sposobach zarządzania organizacją, w których wiedza odgrywa coraz większą rolę. W różnych wypowiedziach na temat zarządzania zasobami ludzkimi coraz częściej słyszy się takie określenia jak „kapitał ludzki”, „zasoby ludzkie” lub „zarządzanie talentami”, co świadczy o próbach redefiniowania roli, jaką pełni funkcja personalna, i dostosowywania jej do wymagań organizacji XXI wieku. Za najważniejszą zmianę można uznać przekształcenie się funkcji personalnej z czy-

¹ Adres do korespondencji: Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania, ul. Nadbystrzycka 38, 20-618 Lublin, e-mail: jacekdziw@interia.pl

² Adres do korespondencji: Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu w Warszawie, Pałac Kultury i Nauki, plac Defilad 1, 00-901 Warszawa, e-mail: wmh3@wp.pl

sto administracyjnej, o charakterze wspierającym, w funkcję o kluczowym znaczeniu, koncentrującą się na realizacji zadań strategicznych i doradczych. Celem artykułu jest wskazanie roli motywacji w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacji publicznej. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. Problemem badawczym jest motywowanie pracowników organizacji, w szczególności w instytucji publicznej.

Można sformułować tezę, że *koncepcja kapitału ludzkiego staje się wysoce użyteczna dla zarządzania organizacjami w kontekście tworzenia wartości tych organizacji i ich przewagi konkurencyjnej na rynku. Kapitał ludzki jest kluczowym elementem efektywniejszego zarządzania organizacją wraz z odpowiednim systemem motywowania pracowników*. Ze względu na narzucone ograniczenia wydawnicze skupiono się na najistotniejszych instrumentach motywacji i elementach kapitału ludzkiego.

Instrumenty motywacji w organizacjach

Pojęcie płaca obejmuje inne potocznie używane terminy: pensja, pobory, wynagrodzenie za pracę. A. Gick i M. Tarczyńska piszą: „należy pamiętać, że na wynagrodzenie składa się wszystko to, co pracownik otrzymuje od firmy w zamian za swój wkład pracy w osiągnięcie jej celów”³. „Wynagrodzeniem jest całkowity dochód pracownika wynikający z podjęcia i wykonywania określonej pracy”⁴. Decyduje ono o możliwości nabywania pożądanych dóbr służących zaspokajaniu rozmaitych potrzeb ludzi. Pracownik odczuwający określone potrzeby, jeśli ma możliwość zwiększania swoich dochodów, będzie bardziej angażował się w realizację powierzonych zadań. Płaca stanowi też czynnik aktywizujący, pobudzający do lepszej, efektywniejszej pracy. Dla pracownika płaca przybiera formę zarobku, określającego wysokość jego dochodów i stopę życiową. M. Armstrong pisze: „wynagrodzenie to nie tylko pieniądze. To również motywowanie pracowników poprzez inne, niekoniecznie finansowe bodźce”⁵. Motywacyjne oddziaływanie form płac polega więc na ukierunkowaniu pracownika na te czynniki, od których to wynagrodzenie zostało uzależnione. Mając na względzie zasady skutecznego motywowania płacowego, trzeba uwzględnić stworzenie wewnętrznej struktury tak prostej i przejrzystej, jak to tylko możliwe. Prostota i zrozumiałość systemu jest elementarnym warunkiem motywowania płacowego. „Zadaniem systemu płac jest opłacanie pracy odpowiednio do jej wartości, a relacje płac mają tworzyć sprawiedliwy układ wynagrodzeń, uwzględniający różnice pracy oraz ich społeczną akceptację”⁶. Należy zadbać o ścisłość powiązań każdego składnika płac z pracą i jej efektami. Z wiedzy o motywacji wynika, że ludzie działają po to, aby zaspokoić jakąś potrzebę. Zanim więc cokolwiek zrobią, wypatrują wyniku lub nagrody. Chociaż organizacje mogą proponować wiele rozmaitych nagród, większość z nas troszczy się

³ A. Glick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników. Systemy – techniki – praktyka*, PWE, Warszawa 1999, s. 166.

⁴ T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 124.

⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 217.

⁶ S. Borkowska (red.), *Motywować skutecznie*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004, s. 49.

o zarobienie takiej ilości pieniędzy, która pozwoli nam na zaspokojenie potrzeb i pragnień. Płaca stanowi istotny element systemu motywacyjnego. Jest podstawową siłą motywacyjną. Znaczenie pieniądza jako środka motywującego jest silnie zdeterminowane poprzez indywidualne potrzeby i oczekiwania i jest zróżnicowane w poszczególnych grupach zawodowych w zależności od wieku, płci, wykształcenia. Rola płacy w systemie motywacyjnym każdej organizacji jest więc bardzo istotna. „Wynagrodzenia skupiają w sobie wiele emocji – u pracowników i wśród kadry zarządzającej, która widzi w nich narzędzie efektywnego motywowania do osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników”⁷. Za pomocą płac można stymulować określone postawy i zachowania ludzi, jak też zachęcać do efektywnej pracy oraz rozwoju kompetencji. Płaca jest jednym z najprostszych, a zarazem najbardziej efektywnym środkiem komunikacji między pracodawcą a pracownikiem. Informuje ona pracownika, ile wart jest dla organizacji, którą tak naprawdę współtworzy.

Kształtowanie wynagrodzeń w firmie należy do najważniejszych i niełatwych zarazem obszarów zarządzania kapitałem ludzkim. Wynagradzanie pracowników ma bowiem swoją dynamikę i zmienia się pod wpływem wielu czynników, które są związane z cechami otoczenia danej organizacji, samą organizacją, jak również poszczególnymi pracownikami. Wśród czynników występujących w otoczeniu wewnętrznym firmy należy wymienić m.in.: poziom rozwoju gospodarczego, poziom dochodów w gospodarce, regulacje prawne, sytuację na rynku pracy, system podatkowy, działalność związków zawodowych i organizacji pracodawców, system wartości społeczeństwa. Wśród czynników związanych z daną organizacją szczególne znaczenie mają takie czynniki jak: branża, forma własności, sytuacja finansowa, technologia wytwarzania, kultura organizacji, rola związków zawodowych. Poziom i struktura wynagrodzeń zależy również od cech związanych z poszczególnymi pracownikami, przede wszystkim: kwalifikacji, doświadczenia, zdolności, osiąganych wyników pracy, ale również od takich jak wiek czy płeć. Różne sposoby postrzegania wynagrodzenia przez pracowników i pracodawców wynikają z funkcji, jakie ono spełnia.

Pozapłacowe instrumenty motywacji

Wynagrodzenie pieniężne nie jest jedynym sposobem motywowania pracowników. W przedsiębiorstwach coraz częściej zaczyna być dostrzegane znaczenie bodźców pozapłacowych, które nie tylko motywują do wydajniejszej pracy, ale także pozwalają na zatrzymanie w firmie najbardziej wartościowych pracowników. Gratyfikacje pozafinansowe skutecznej i szybciej integrują pracowników z zarządem firmy, tworzą przyjacielską atmosferę w miejscu pracy, a ponadto kształtują wizerunek firmy jako dbającej o własny personel. „Zakres stosowania tych świadczeń może być różnorodny i zależy przede wszystkim od kondycji finansowej firmy, przyjętej strategii wynagradzania oraz preferencji dla systemu motywowania pracowników”⁸.

⁷ S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2006, s. 44.

⁸ D. Uliasz, *Wynagrodzenie niepieniężne*, „Personel” 1999, nr 11, s. 51.

Narzędzia motywacji pozafinansowej to wszystkie elementy mające silnie motywujący charakter, ale bezpośrednio nieprzeliczalne na pieniądze. „Zatem aby właściwie rozbudzić motywację, trzeba tworzyć warunki umożliwiające zaspokojenie różnych potrzeb”⁹. Odwołują się one do bardziej złożonych potrzeb człowieka, takich jak potrzeba osiągnięć czy przynależności. Znaczenie wynagrodzenia pieniężnego w motywowaniu i zatrzymywaniu pracowników jest stałym tematem dyskusji między specjalistami HR i naukowcami. Oczywiście wynagrodzenie pracowników musi być odpowiednio wysokie, żeby uzasadniać pracę w danej firmie, ale kiedy poziom wynagrodzenia znajdzie się na odpowiednio wysokim poziomie, ludzie zaczynają poszukiwać innych motywatorów, by poczuć zadowolenie z pracy i satysfakcję.

Najogólniej ujmując, firma, stosując motywowanie pozafinansowe, stara się, by pracownika zaczęło łączyć z firmą coraz więcej spraw i by ewentualna zmiana pracy wiązała się dla niego z wieloma niedogodnościami. Oprócz tego negatywnego aspektu tzw. wiązania pracownika z firmą, istnieje również strona pozytywna. Związana jest ona z przyjemną atmosferą panującą wśród pracowników, wyjazdami integracyjnymi, możliwościami rozwoju. Wszystkie wymienione czynniki sprawiają, że pracownik nie chce opuszczać firmy, ponieważ po prostu dobrze się w niej czuje. Ponadto potrzeby pracowników w ostatnich czasach bardzo się zmieniły. Pracownicy chcą być doceniani i czuć się potrzebni, chcą robić coś ważnego, cenią sobie poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy, samorealizację. Osobiste lub publiczne gratulowanie pracownikowi dobrze wykonanej pracy, organizowanie wspólnych spotkań w celu uczczenia osiągniętego sukcesu, wysyłanie pracownikowi listów gratulacyjnych na pewno pozytywnie wpłyną na dalszą pracę.

By świadczenia pozafinansowe spełniały swoją funkcję, a więc by motywowały pracowników, muszą być odpowiednio dobrane do ich potrzeb i aspiracji. W przeciwnym wypadku może wystąpić sytuacja odwrotna. Jeśli otrzymanie przez pracownika nagrody nie daje mu poczucia zadowolenia i satysfakcji, może to przynieść tylko skutki negatywne. Zatem, jak w każdej sytuacji związanej z motywowaniem, bezwzględnie należy umieć zindywidualizować stosowane metody i dobrać je do potrzeb i oczekiwań tych ludzi, których w danej sytuacji nagradzamy. Poza tym potrzeby ludzi się zmieniają. Nawet jeśli kiedyś menedżer przeprowadził z pracownikiem rozmowę na temat jego oczekiwań, nie oznacza to, że ten ciągle posiada te same potrzeby i że nigdy one się nie zmieniają. Jest to fakt oczywisty, choć czasem tak trudny do zrozumienia i uświadomienia sobie.

Jeśli praca jest dążeniem do osiągania wspólnych celów, nagrody są wówczas jednym z wielu sposobów, w jaki menedżer może zmotywować i zachęcić pracowników do efektywnej pracy. Uznanie i nagrody są tylko środkami do pokazania wartości, jaką reprezentuje dany pracownik, oraz sposobem docenienia jego wysiłków. Choć wynagrodzenie pozafinansowe jest tylko uzupełnieniem wynagrodzenia pieniężnego, jego znaczenia motywacyjnego nie wolno bagatelizować. By jednak dostrzec siłę jego oddziaływania, trzeba umieć dostosować omawiany system gratyfikacji do potrzeb konkretnej organizacji,

⁹ Z. Jasiński (red.), *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 275.

a przede wszystkim do potrzeb i oczekiwań zatrudnionych w niej ludzi. Nagrody powinny być zindywidualizowane w stosunku do potrzeb zatrudnionych. Menedżer powinien zapytać nagradzanego pracownika, jaka nagroda będzie miała dla niego największą wartość. Poprzez zaangażowanie pracowników w ustalanie wspólnych celów oraz w wybór przewidzianych dla nich nagród z pewnością uda się zachować motywację wewnętrzną. Właściwe zarządzanie ludźmi sprawi, że staną się oni odpowiedzialni za swoje zachowanie oraz dumni ze swojej pracy i osiągnięć. Uwzględnienie oczekiwań personelu ma w przypadku motywowania pozafinansowego szczególnie duże znaczenie dla powodzenia całego systemu wynagrodzeń. W przypadku świadczeń pieniężnych różnicowanie odnosi się tylko do ich wysokości, natomiast istota wynagradzania pozafinansowego wiąże się przede wszystkim z ich różnicowaniem jakościowym.

Pozapłacowe narzędzia motywacyjne możemy podzielić na materialne i pozamaterialne. Świadczenia materialne służą podnoszeniu standardu życia pracowników wartościowych dla firmy. Często ich przyznanie uzależnione jest od zajmowanego stanowiska, co zwiększa dodatkowo status osoby, która je otrzymuje. Najczęściej stosowane świadczenia materialne to: szkolenia, dodatkowe ubezpieczenia, opieka medyczna, samochód służbowy, telefon komórkowy, wczasy, festyny, wycieczki, przyjęcia okazjonalne itp. Pozamaterialne narzędzia motywacji odnoszą się do potrzeb pracowników i możemy zaliczyć do nich: awanse, pochwały, wyróżnienia, satysfakcję z pracy, rozwój osobisty i podnoszenie kwalifikacji, kulturę organizacyjną itp.

Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji

W burzliwym otoczeniu dominuje podejście utożsamiające zasoby niematerialne organizacji z jej kapitałem intelektualnym, na który składają się trzy elementy: kompetencje pracowników, struktura wewnętrzna i system powiązań zewnętrznych organizacji. Kapitał intelektualny jest sumą elementów składowych, wśród których wymienia się: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny, kapitał rynkowy, kapitał innowacyjny lub kapitał ludzki, społeczny i organizacyjny. Kapitał ludzki traktuje się jako podstawową siłę napędową wszystkich pozostałych elementów kapitału intelektualnego, które uznaje się za „miękkie” komponenty zasobów organizacji, wtórne wobec zasobów ludzkich.

Kapitał intelektualny zawsze bazuje na kapitale ludzkim, bez niego nie mógłby istnieć samodzielnie. Wyróżnienie w pojęciu kapitału intelektualnego elementów składowych ma uwypuklać, że ludzie (kapitał ludzki) tworzą wiedzę, to dopiero przez interakcje zachodzące między nimi (kapitał społeczny) jej zakres jest powiększany, co w efekcie daje zinstytucjonalizowaną wiedzę należącą do organizacji (kapitał organizacyjny). W ostatnim etapie tego procesu staje się ona dobrem quasi-publicznym (bazy danych, normy, zwyczaje, wzorce), uznawanym w danej organizacji za standardy, które upowszechniane są wśród jej członków, pozwalając na podnoszenie ich indywidualnej efektywności i całego systemu.

Wzrost znaczenia zasobów niematerialnych, a przede wszystkim kapitału ludzkiego, oznacza, że małe przedsiębiorstwa są zdolne dzięki kreatywności

swoich pracowników odnieść sukces rynkowy. Dzieje się to często za sprawą włączenia owego podmiotu w struktury sieci biznesowej, w której, oferując unikatowe kompetencje, otrzymuje w zamian wsparcie kapitałowe i organizacyjne. W ten sposób można wychwycić wiedzę poszczególnych jednostek poprzez systemy zarządzania zasobami ludzkimi (procesy rekrutacji, doboru i selekcji pracowników, system motywowania kadr i wspierania ich rozwoju). Aby pomnożyć wiedzę i podnieść jej wartość, trzeba umiejętnie wykorzystać kapitał społeczny i organizacyjny. Koncepcja gospodarki opartej na wiedzy bazuje na kreowaniu struktury powiązań biznesowych. Podmioty sieciowe tworzą organizację, której celem strategicznym jest rozwój w wyniku wypracowania unikatowej wartości dodanej, pozwalającej na utrzymywanie przewagi konkurencyjnej organizacji.

We współczesnej organizacji ludzie powinni być traktowani jako najcenniejsze aktywa, a organizacja powinna dbać o ich rozwój. Podczas gdy inne aktywa w perspektywie czasowej ulegają deprecjacji, ludzie mają zdolność do szybkiego pomnażania swojej wartości poprzez proces uczenia się. W modelu gospodarki opartej na wiedzy wskazuje się na kapitał ludzki jako podstawowy element podnoszenia konkurencyjności i wzrostu innowacyjności. Podkreśla się, że inwestycje związane z rozwojem zasobów ludzkich stanowią najkorzystniejszą lokatę kapitału. W organizacjach dotyczy to doskonalenia umiejętności pracowników, ale także organizowania szkoleń tzw. ogólnorozwojowych, pobudzających kreatywność pracowników i nakłaniających ich do podejmowania nowych wyzwań. Z perspektywy makroekonomicznej realizacja koncepcji gospodarki opartej na wiedzy to np. poszukiwanie nowych miejsc lokalizacji inwestycji zagranicznych pod kątem atrakcyjności oferowanych tam zasobów.

Wartość kapitału ludzkiego jest uzależniona od jego potencjału do budowania przewagi konkurencyjnej organizacji lub jej głównych kompetencji. Jakość kapitału ludzkiego ma przełożenie na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Doprowadziło to do zainteresowania problemem pomiaru wartości tego kapitału, ponieważ:

- kapitał ludzki jest bardzo ważnym elementem wartości rynkowej organizacji, zatem powinno się uwzględnić jego wartość w rozliczeniach finansowych, by wskazać inwestorom lub menadżerom planującym fuzje czy przejęcia, jaka jest całkowita wartość danej organizacji, z uwzględnieniem materialnych i niematerialnych aktywów;
- proces określenia mierników, zbierania i analizy informacji, które są powiązane z kapitałem ludzkim, pozwoli zarządzającym skupić się na działaniach mających na celu znalezienie, utrzymanie i rozwój ludzi w organizacji;
- pomiary wartości kapitału ludzkiego mogą zostać wykorzystane do tworzenia strategii personalnych organizacji, przy wsparciu innymi zasobami firmy i mają na celu osiągnięcie wyższego poziomu kluczowych kompetencji organizacji;

- pomiary mogą być wykorzystane do procesu monitorowania osiągania celów strategicznych zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) oraz oceny efektywności działań personalnych¹⁰.

A. Pocztowski¹¹ twierdzi, że strategia organizacji jest podstawą do wyznaczania celów i zadań do realizacji w sferze kapitału ludzkiego, który definiuje określone oczekiwania wobec takich kwestii jak kultura organizacyjna, kompetencje, produktywność i koszty pracy. Przy formułowaniu strategii trzeba uwzględnić mocne i słabe strony kapitału ludzkiego.

Model kapitału ludzkiego (określany *modelem 4K*) w wymiarze organizacyjnym posiada następującą strukturę:

- *kompetencje*, czyli wiedza, umiejętności, uzdolnienia, kondycja fizyczna, styl działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania oraz inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy mogą doprowadzić do osiągnięcia celów i wyników określonych w strategicznych zamierzeniach organizacji,
- *kontakty interpersonalne* – obejmują relacje międzyludzkie, a także system komunikowania w organizacji,
- *kultura organizacyjna*, czyli nieformalny system wzorów myślenia i postępowania w organizacji,
- *klimat organizacyjny*, czyli atmosfera, która panuje w organizacji, subiektywnie odczuwana przez pracowników, zależy od indywidualnych cech osobowych pracowników i uwarunkowań organizacyjnych.

Analiza i ocena wybranych elementów kapitału ludzkiego na przykładzie wybranej organizacji publicznej

Wybrano jeden z trzech Urzędów Skarbowych w Lublinie jako przykład *case study*. Poniższe badania mają zasygnalizować występujące w tym obszarze wiedzy problemy badawcze, które należałoby rozwiązać w praktyce. Problemy związane z motywacją ludzi będą występowały zarówno w organizacjach biznesowych, publicznych czy non profit. Próba badawcza stanowiła 50 pracowników wybranego Urzędu Skarbowego w Lublinie, którzy ocenili wybrane elementy kapitału ludzkiego.

Na wykresie 1 przedstawiono wyniki, z których wypływa wniosek, że wśród badanych przeważa bardzo dobra (wartość 7 – 20%, wartość 6 – 42%) i dobra (wartość 5 – 18%, wartość 4 – 16%) znajomość przepisów podatkowych. Tylko 2% ankietowanych oceniło swoją znajomości prawa podatkowego bardzo słabo i tyleż samo – słabo.

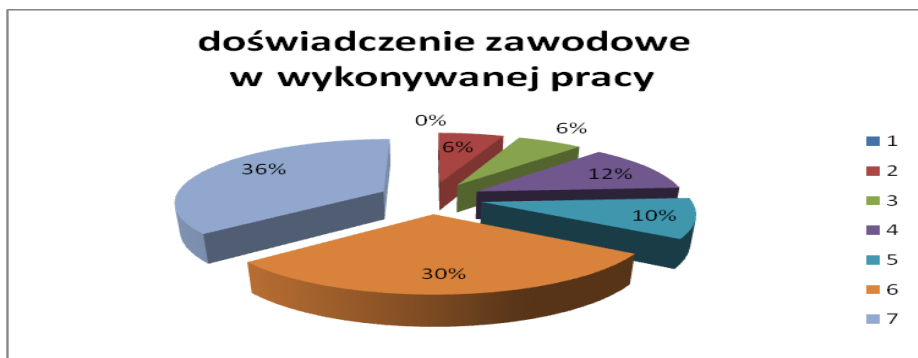
¹⁰ A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 24.

¹¹ A. Pocztowski, op. cit, s. 152.



Wykres 1. Procentowy udział poszczególnych ocen w obszarze znajomości prawa podatkowego bezpośrednio związanego z wykonywanymi obowiązkami (ocena w skali od 1 do 7, gdzie 1 oznacza wynik najniższy, a 7 najwyższy)

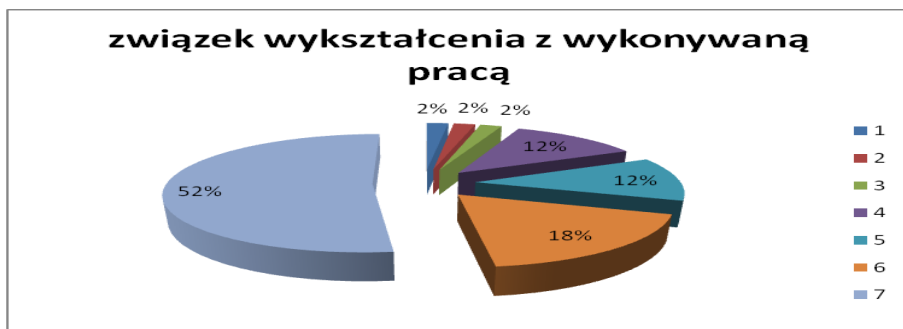
Źródło: Hołyńska I., *Usprawnienie systemu zarządzania w organizacjach publicznych na wybranym przykładzie*, praca magisterska napisana pod kierunkiem dr. inż. J. Dziwulskiego, Lublin 2012.



Wykres 2. Procentowy udział poszczególnych ocen w obszarze doświadczenia zawodowego w wykonywanej pracy (ocena w skali od 1 do 7, gdzie 1 oznacza wynik najniższy, a 7 najwyższy)

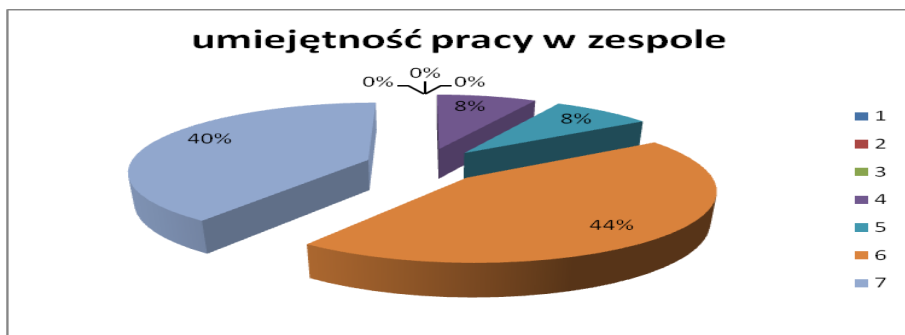
Źródło: Hołyńska I., *Usprawnienie systemu zarządzania w organizacjach publicznych na wybranym przykładzie*, praca magisterska napisana pod kierunkiem dr. inż. J. Dziwulskiego, Lublin 2012.

W przypadku doświadczenia zawodowego w wykonywanej pracy zdecydowanie przeważają wysokie oceny. Większość badanych posiada bardzo duże doświadczenie zawodowe – prawie 70% (wartość 7 – 36%, wartość 6 – 30%). Na poziomie średnim lub nieco powyżej średniej doświadczenie zawodowe zadeklarowało 22% ankietowanych osób (wartość 5 – 10%, wartość 4 – 12%). Na stosunkowo niewielkie doświadczenie zawodowe wskazuje 12% urzędników (wartość 3 – 6%, wartość 2 – 6%).



Wykres 3. Procentowy udział poszczególnych ocen w zakresie związku wykształcenia z wykonywaną pracą (ocena w skali od 1 do 7, gdzie 1 oznacza wynik najniższy, a 7 najwyższy)
 Źródło: Hołyńska I., *Usprawnienie systemu zarządzania w organizacjach publicznych na wybranym przykładzie*, praca magisterska napisana pod kierunkiem dr. inż. J. Dziwulskiego, Lublin 2012.

Kolejna badana kwestia to związek między wykształceniem a wykonywaną pracą. Ten element kapitału ludzkiego został bardzo wysoko oceniony, podobnie jak znajomość prawa podatkowego i doświadczenie zawodowe urzędników. Na bardzo mały lub brak związku wykształcenia z wykonywaną pracą wskazuje jedynie 4% badanych (wartość 1 – 2%, wartość 2 – 2%). Ponad 70% (wartość 7 – 52%, wartość 6 – 18%) ankietowanych osób zadeklarowała bardzo ścisły związek wykształcenia z wykonywaną pracą.



Wykres 4. Procentowy udział poszczególnych ocen w obszarze umiejętności pracy w zespole (ocena w skali od 1 do 7, gdzie 1 oznacza wynik najniższy, a 7 najwyższy)
 Źródło: Hołyńska I., *Usprawnienie systemu zarządzania w organizacjach publicznych na wybranym przykładzie*, praca magisterska napisana pod kierunkiem dr. inż. J. Dziwulskiego, Lublin 2012.

Umiejętność pracy w zespole to zdecydowanie najwyżej oceniony składnik nie tylko kapitału ludzkiego, ale i całego kapitału intelektualnego. Większość urzędników bardzo dobrze czuje się, pracując w zespole – 88% (wartość 7 – 40%, wartość 6 – 44%). Żadna z badanych osób nie zaznaczyła wartości najniższych (tj. od 1 do 3) i tylko 8% ankietowanych wskazało na wartość średnią – 4.

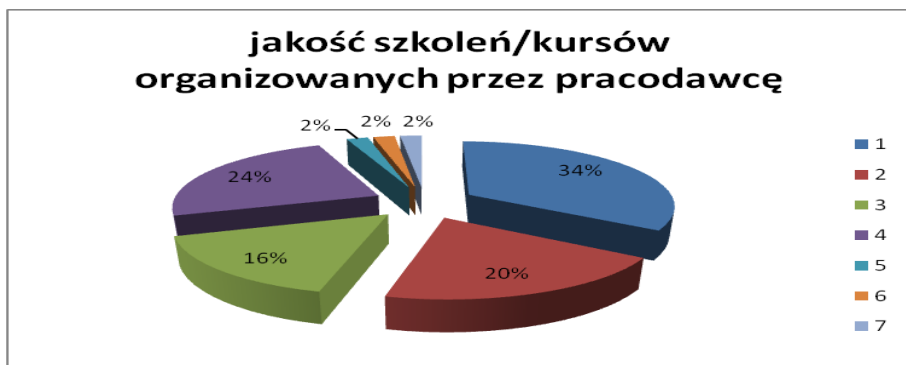


Wykres 5. Procentowy udział poszczególnych ocen w obszarze kompetencji na zajmowanym stanowisku

(ocena w skali od 1 do 7, gdzie 1 oznacza wynik najniższy, a 7 najwyższy)

Źródło: Hołyńska I., *Usprawnienie systemu zarządzania w organizacjach publicznych na wybranym przykładzie*, praca magisterska napisana pod kierunkiem dr. inż. J. Dziwulskiego, Lublin 2012.

Bardzo wysoko został oceniony również kompetencji. Wśród ankietowanych 88% wskazuje na bardzo wysokie lub wysokie kompetencje (wiedzę teoretyczną i umiejętności praktyczne) na zajmowanym stanowisku (wartość 7 – 28%, wartość 6 – 40%, wartość 5 – 20%). Nikt z badanych nie wskazał bardzo małych kompetencji zawodowych i tylko 4% potwierdziło niskie kompetencje.



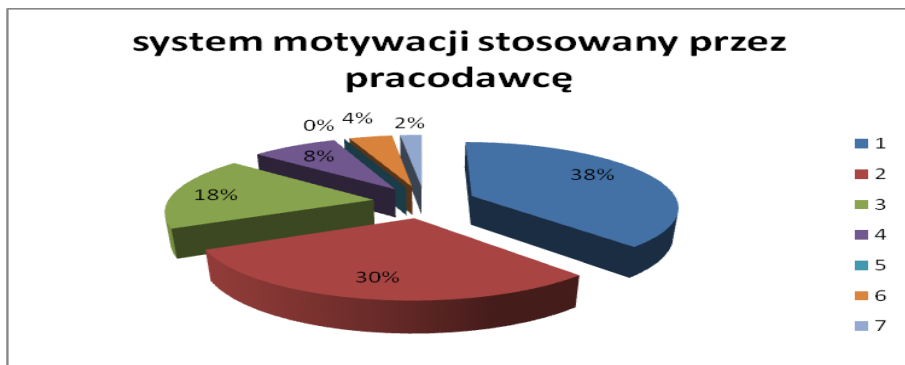
Wykres 6. Procentowy udział poszczególnych ocen w zakresie jakości szkoleń/kursów organizowanych przez pracodawcę

(ocena w skali od 1 do 7, gdzie 1 oznacza wynik najniższy, a 7 najwyższy)

Źródło: Hołyńska I., *Usprawnienie systemu zarządzania w organizacjach publicznych na wybranym przykładzie*, praca magisterska napisana pod kierunkiem dr. inż. J. Dziwulskiego, Lublin 2012.

Jakość szkoleń/kursów to element kapitału ludzkiego bardzo słabo oceniony przez respondentów. Na niską ocenę jakości szkoleń/kursów organizowanych przez pracodawcę wpłynęła przede wszystkim bardzo mała liczba ocen najwyższych – w sumie 6% (wartość 7 – 2%, wartość 6 – 2%, wartość 5 – 2%).

Tylko 24% ankietowanych wskazało wartość średnią, oceniając jakość szkoleń/kursów organizowanych przez pracodawcę. Pozostali urzędnicy – 70% (wartość 1 – 34%, wartość 2 – 20%, wartość 3 – 16%), czyli zdecydowana większość, zakreśliła oceny bardzo słabe i słabe.

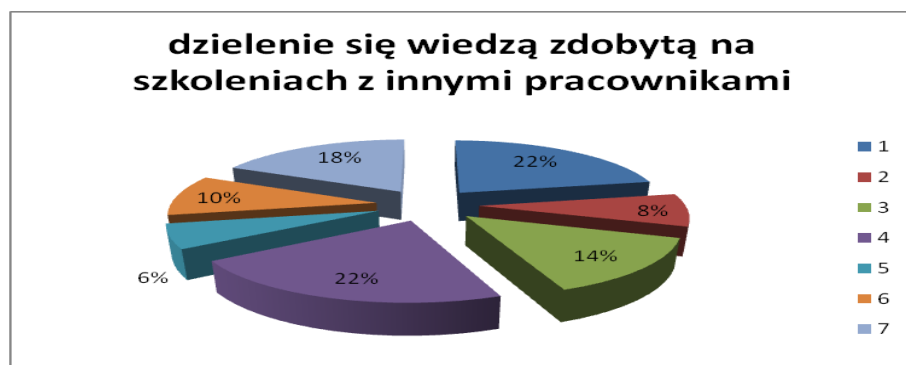


Wykres 7. Procentowy udział poszczególnych ocen w obszarze systemu motywacyjnego stosowanego przez pracodawcę

(ocena w skali od 1 do 7, gdzie 1 oznacza wynik najniższy, a 7 najwyższy)

Źródło: Hołyńska I., *Usprawnienie systemu zarządzania w organizacjach publicznych na wybranym przykładzie*, praca magisterska napisana pod kierunkiem dr. inż. J. Dziwulskiego, Lublin 2012.

System motywacyjny stosowany przez pracodawcę w badanym urzędzie został oceniony najniżej spośród składowych kapitału ludzkiego oraz najniżej spośród wszystkich elementów kapitału intelektualnego. Aż 86% ankietowanych oceniło ten obszar bardzo nisko lub nisko (wartość 1 – 38%, wartość 2 – 30%, wartość 3 – 18%). Wartość średnią ocen – 4 zakreśliło jedynie 8% urzędników. Pozostałe badane osoby – w sumie tylko 6% – wysoko oceniło jakość systemu motywacyjnego stosowanego w ich miejscu pracy.



Wykres 8. Procentowy udział poszczególnych ocen dzielenia się wiedzą zdobytą na szkoleniach z innymi pracownikami

(ocena w skali od 1 do 7, gdzie 1 oznacza wynik najniższy, a 7 najwyższy)

Źródło: Hołyńska I., *Usprawnienie systemu zarządzania w organizacjach publicznych na wybranym przykładzie*, praca magisterska napisana pod kierunkiem dr. inż. J. Dziwulskiego, Lublin 2012.

W przypadku dzielenia się wiedzą zdobytą na szkoleniach z innymi pracownikami prawie tylko samo ankietowanych przekazuje zdobytą wiedzę innym – 28% (wartość 7 – 18%, wartość 6 – 10%) co nie dzieli się nią ze współpracownikami – 30% (wartość 1 – 22%, wartość 2 – 8%. Pozostali urzędnicy – 42% wskazali wartości pośrednie pomiędzy „zawsze” i „nigdy” (wartość 3 – 14%, wartość 4 – 22%, wartość 5 – 6%).

Podsumowanie

Kierownik urzędu powinien stworzyć w urzędzie system wynagradzania i motywowania uwzględniający:

- instrumenty finansowe (płace zasadnicze, zmienne elementy wynagrodzenia, takie jak: nagrody, premie, dodatki, możliwość awansowania na wyższe stanowisko wraz z podwyższeniem wynagrodzenia itp.),
- instrumenty pozafinansowe, które zwiększają zaangażowanie i efektywność pracowników, odwołując się bezpośrednio do ich potrzeb (telefon komórkowy, szkolenia, fundusz socjalny itp.).

Budując system motywacyjny, kierownik urzędu powinien opierać się na założeniu, że system ten to zorganizowane sposoby motywowania pracowników, które w konsekwencji zapewnią urzędowi efektywne działanie. W procesie motywacji kierownik urzędu powinien zwrócić uwagę na efektywne wykorzystanie zasobów. Należy zdawać sobie sprawę, że najbardziej oczekiwanym elementem systemu motywacyjnego jest atrakcyjne wynagrodzenie pieniężne za świadczoną pracę.

Skuteczny system motywacyjny powinien być jak najbardziej szeroki oraz powinien bazować na następujących zasadach:

- zasada motywowania pozytywnego, stanowiąca o tym, że pozytywna motywacja do pracy jest bardziej skuteczna niż karanie, a działania wynagradzane będą wykonane chętniej;
- zasada prostoty i transparentności systemu motywacyjnego, w której system motywowania powinien być możliwie nieskomplikowany i zrozumiały dla pracowników oraz przez nich zaakceptowany;
- zasada uwzględniania motywu samourzeczywistnienia, dająca poczucie własnej wartości, ważności, misji wykonywanej pracy oraz użyteczności; poczucie to być może dla pracownika tak samo ważne jak wynagrodzenie lub nawet najważniejsze.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Borkowska S. (red.), *Motywować skutecznie*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004.

- Borkowska S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2006.
- Glick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników. Systemy – techniki – praktyka*, PWE, Warszawa 1999.
- Harasim W., Dziwulski J., *Zarządzanie twórcze*, Wyższa Szkoła Promocji Mediów i Show Businessu, Warszawa 2015.
- Hołyńska I., *Usprawnienie systemu zarządzania w organizacjach publicznych na wybranym przykładzie*, praca magisterska napisana pod kierunkiem dr. inż. Jacka Dziwulskiego, Lublin 2012.
- Jasiński Z. (red.), *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Uliasz U., *Wynagrodzenie niepieniężne*, „Personel” 1999, nr 11.

